

学校编码: 10384  
学号: X2007157036

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

移动通信行业预算管理若干问题研究  
——基于 FZ 公司的视角

Research on Certain Problems of Budgeting Management  
in Mobile Communication Industry  
——Based on The Perspectives of FZ Co.

林 菁

指导教师姓名: 卢永华 教授

专 业 名 称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩时间: 2012 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

移动通信行业预算管理若干问题研究——基于 FZ 公司的视角

林菁

指导教师: 卢永华 教授

厦门大学

2012 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- （        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。
- （        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 内 容 摘 要

随着市场经济的发展和企业经营范围的日益扩大,全面预算越来越成为企业一项赖以发展的重要管理手段。全面预算管理是现代企业的一种管理模式,利用全面预算管理对企业的各种资源进行分配、控制、考核,可以更有效地组织、安排企业的生产经营活动,完成既定的经营目标,实现企业的战略规划<sup>①</sup>。目前各行各业都广泛地利用全面预算管理,提升企业现代化经营管理水平,以适应日益激烈的市场竞争环境。

近年来在我国的通信行业中也广泛应用全面预算管理,但由于通信行业特殊的经营业务内容和较为短暂的发展历程,其全面预算管理开展的范围和程度都与其他行业有所不同。作为以提供信息服务为主的第三产业,在推行和实施全面预算的过程中也表现出其自身的特点和问题。

本文作者是一名在移动通信行业工作的财务人员,通过自身实际工作经历将某市移动通信公司全面预算的实施过程进行深入分析,剖析该实施过程的特点和存在问题。文章结合现行的全面预算管理理论,对移动通信行业全面预算管理的现状及发展趋势进行探讨,在实践分析的基础上提出对通信行业预算管理流程体系进行重塑的构想,并通过案例分析进行初步验证。

本文认为,通信行业的新型全面预算管理体系应该是一个以战略目标为起点,融合财务管理、经营管理、合同管理、物供管理、绩效管理、内控管理等各相关内容并通过电子信息化系统实现相关模块间互联互通,最终回归战略目标的闭环管理体系。这种管理体系能实现事前预测、事中监控、事后评价的全流程管控,并能对公司风险作出及时预警和规避,保障公司在激烈的市场竞争中保持发展的领先性和健康度。

通过本文的写作,作者期望为我国移动通信行业全面预算管理体系的改进提供理论依据和实务参考,为完善全面预算管理体系提供新的思路 and 方案。

**关键词:** 全面预算; 通信行业; 闭环管理

<sup>①</sup> 谢佳鑫. ERP 环境下的全面预算管理系统研究[D]. 西南财经大学硕士学位论文, 2008.

厦门大学博硕士论文摘要库

## Abstract

Along with the development of market-based economy and expansion of business scale, comprehensive budget management is becoming one of the most important management techniques in the enterprises. As a modern enterprise management style, comprehensive budget management focuses on resources allocation, control and assessment. And it has been realized as an effective way to organize and coordinate the activities of production, contributing to the completion of the established business goals and fulfilling the strategic objective. Comprehensive budget management has been widely implemented in industries, so as to improve management expertise, and survive in the ever-fiercer competitive market.

Comprehensive budget management has also been exercised in China communication industries in recent years. However, due to the competitively short development course and the special nature of this business, the implementation of comprehensive budget management in China communication industry is different from that of other industries. As information service provider of the tertiary industry, there exists some unique characteristics and problems.

The author of this article is a financial analyst working for mobile communication industry. This article analyzes the problems emerged during the implementation of comprehensive budget management in a municipal mobile communication company, from the perspective the author's daily working practice. From theoretical basis, this article discusses the current situation and developing trend of comprehensive budgeting application, in terms of the existing problems, in the mobile communication industry. And in addition, this article puts forward a novel idea to reform the budgeting system in the mobile communication industry, base on practice analysis, and through the case studies of initial verification.

The new comprehensive budget management should be a closed-loop management system relying on electronic information transfer system. It should be a strategy-oriented, with financial management, operation management, contract management, supply chain management, performance evaluation, internal management interrelated, and eventually return to its strategic objectives. The establishment of the new system is to realize a scientific mechanism for event

forecasting, control assessment, and risk management awareness, in order to strengthen the company's financial health and to enhance competitiveness.

This article aims to improve current comprehensive budget management system in China mobile communication industry by providing theoretical support and practice guidance.

**Key words:** Comprehensive budget; Communication industry;  
Closed-loop management



# 目 录

导 言 .....	1
第一章 移动通信行业概要 .....	3
第一节 我国移动通信行业发展概述 .....	3
第二节 移动通信行业的特征及预算管控要点 .....	5
第二章 预算管理主流观点理论研究 .....	9
第一节 国外主流观点及评析 .....	9
第二节 国内主流观点及评析 .....	11
第三节 目前通信行业预算管理理论及评析 .....	13
第三章 FZ 公司预算管理现状和存在问题 .....	15
第一节 FZ 公司预算管理现状 .....	15
第二节 FZ 公司预算管理存在问题 .....	30
第四章 标杆公司案例分析与启示 .....	32
第一节 标杆公司案例分析 .....	32
第二节 标杆公司预算管理启示 .....	34
第五章 完善 FZ 公司全面预算管理体系的总体设计 .....	36
第一节 全面预算管理体系的改进方向 .....	36
第二节 全面预算管理体系的总体模型 .....	37
第三节 全面预算管理体系的分部设计 .....	39
第六章 完善 FZ 公司全面预算管理体系的具体建设方案 .....	41
第一节 全面预算管理体系建设的具体目标 .....	41
第二节 全面预算管理体系建设的具体方案 .....	42
总 结 .....	67
附录 案例分析对比 .....	69
参考文献 .....	72
致 谢 .....	75

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter One Overview of Mobile Communication Industry .....</b>	<b>3</b>
Section One Outline of Development of Mobile Communication Industry in China .....	3
Section Two Operation Characteristics and Budgeting Management Essence of Mobile Communication Industry .....	5
<b>Chapter Two Theoretical Fundamental of Mainstream Viewpoint of Budgeting Management .....</b>	<b>9</b>
Section One Discussion of Foreign Mainstream Viewpoints .....	9
Section Two Discussion of Domestic Mainstream Viewpoints .....	11
Section Three Current Theory Frame and Discussion of Budgeting Management in Communication Industry .....	13
<b>Chapter Three Current Situation and Existing Problems of Budgeting Management in FZ Co.....</b>	<b>15</b>
Section One Current Situation of Budgeting Management in FZ Co. ....	15
Section Two Existing Problems of Budgeting Management System in FZ Co. ....	30
<b>Chapter Four Benchmarking Company: Case Analysis and Revelation .....</b>	<b>32</b>
Section One Case Discussion of Benchmarking Company .....	32
Section Two Reflections on Budgeting Management System in Benchmarking Company .....	34
<b>Chapter Five On Perfection of Comprehensive Budgeting Management in FZ Co.: General Design .....</b>	<b>36</b>
Section One Improvement Direction of Comprehensive Budgeting Management System.....	36
Section Two Overall Model of Comprehensive Budgeting Management System.....	37
Section Three Branch Design of Comprehensive Budgeting Management System.....	39
<b>Chapter Six On Perfection of Comprehensive Budgeting Management in FZ Co.: Concrete Construction Plan.....</b>	<b>41</b>

Section One	Specific Goals of Comprehensive Budgeting Management System Construction.....	41
Section Two	Detailed Scheme of Comprehensive Budgeting Management System Construction .....	42
<b>Conclusion</b>	.....	<b>67</b>
<b>Appendix: Case Comparison and Analysis</b>	.....	<b>69</b>
<b>Reference</b>	.....	<b>72</b>
<b>Acknowledgement</b>	.....	<b>75</b>

## 导 言

### 一、研究背景

全面预算管理是采用价值形式对企业生产经营活动进行预测、决策和目标控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定经营目标的一种管理方式,是企业全过程、全方位及全员参与的预算管理。其主要任务是建立健全预算管理组织体系;完善预算管理规章制度;编制、确定并落实预算经营目标;监督、控制、调节企业经济活动,规范经营行为,防范、降低和回避企业经营风险;促进企业不断提升管理水平,实现企业健康、稳健、持续发展。全面预算管理的范围涵盖企业所有生产经营活动,是一个由经营预算、财务预算、人力资源预算、投资预算和现金流预算等组成的预算管理体系。

为适应日益严峻的市场经营形势,促进企业增收节支,提高效益,降低风险,实现可持续发展和预期经营业绩目标,国内通信行业的各大企业纷纷推广和实行全面预算管理。通信行业是以提供信息服务为主的一个特殊行业,成本支出方面以资本开支(主要用于基站建设)和经营成本、管理成本为主,收入方面以语音收入和各类增值业务收入为主,存在较多预收账款(用户一般先缴费后消费)和应收账款(用户欠费弃卡)。通信行业的特殊性质决定了其在预算管理方面具有较多和其他行业不同的地方,值得进行深入探讨。全面预算管理是一个较为复杂的过程,通信行业实行全面预算管理虽然取得一定成效,但也存在许多不足之处,有待于进一步研究、改进和完善。

在上述背景下,本文力图通过对某市移动通信公司全面预算管理实施情况的剖析,结合对全面预算管理的理解,对比国内标杆企业的实践成果,提出对现行预算管理做法的改进意见,并通过实际案例对研究成果进行初步验证说明。

### 二、本文的结构安排

本文分为九个部分,结构如下:

第一部分:“导言”,介绍论文的选题背景和课题研究的必要性,所研究的问题及研究框架,主要内容和主要学术贡献。

第二部分:“移动通信行业概要”,通过简要回顾我国移动通信行业的发展历

程、行业特征及预算管控要点，为后面问题的引出奠定基础。

第三部分：“预算管理主流观点理论研究”，系本文的理论基础，通过对预算管理发展历史的回顾和对国内外预算管理，尤其是通信行业预算管理的现行主流观点的研究，为本文后续各种观点的探讨和研究提供理论依据。

第四部分：“FZ 公司预算管理现状和存在问题”，结合作者工作的某市移动通信公司预算管理现状，深入分析该公司在全面预算管理实施过程中存在的问题，剖析问题产生的原因和有可能导致的后果。

第五部分：“标杆公司案例分析与启示”，通过介绍和 FZ 公司行业类型相近的某国内预算管理标杆公司的全面预算管理实施过程，引出后续完善 FZ 公司全面预算管理体系的构想。

第六部分：“完善 FZ 公司全面预算管理体系的总体设计”，结合前述移动通信行业特点、现行预算管理理论及同行业国内预算管理标杆公司的案例分析，对 FZ 公司预算管理实施工作中存在的问题提出解决思路 and 方案。

第七部分：“完善 FZ 公司全面预算管理体系的具体建设方案”，根据第六部分的总体设计，结合工作实际，提出具体落实方案，重塑预算管理体系。

第八部分：“总结”，重新强调和总结了本文研究的总体思路，并对本课题研究存在的局限性和未来的研究方向做出了阐述。

第九部分：“案例分析对比”，通过实际工作中的真实案例来进行分析对比，证明采用新的全面预算管理体系将对具体项目管控和公司业务发展产生积极作用和帮助。

### 三、主要学术贡献

（一）回顾和学习了通信行业预算管理有关理论并进行了分析和论述，为如何更加科学有效地开展通信行业全面预算管理提供了理论支持。

（二）根据 FZ 公司运营收入、用户发展、组织架构等客观情况，结合案例对该公司开展和实行全面预算管理的情况进行论证分析，为如何改进通信行业全面预算管理提供参考素材。

（三）对通信行业全面预算开展现状进行深入剖析，依据相关理论和实践提出改进意见，就通信行业实行全面预算管理的发展方向提出自己的观点供同行参考。

## 第一章 移动通信行业概要

作为一个和人们日常工作生活越发密切相关的新兴行业，移动通信行业有其特有的行业特征和业务范围——以提供有效可靠的服务为最终目的，其生产的产品是各种各样的信息化服务，通过自身的经营活动来满足顾客对信息的要求。其用户规模扩展之迅速、业务更新速度之快、运营商竞争之日益激烈都成为从业人员必须时刻关注的问题。面对纷繁复杂的市场状况和日渐庞大的公司规模，移动通信行业的管理人员已经开始用现代化的预算管理方式对公司的战略经营、资产资本、财务核算等开展全面统筹管理，以达到合理配置资源、满足市场需求、促进公司发展的目标。

### 第一节 我国移动通信行业发展概述

从 1987 年 11 月 18 日我国第一个模拟蜂窝移动电话系统在广东省建成并投入商用算起，我国移动通信行业已经走过了 24 年的发展历程，在我国移动通信 24 年的发展历程中，移动通信市场的发展速度和规模是令世人瞩目的。1987 年中国电信开始开办移动电话业务，到 1993 年用户增长速度平均在 200%以上，1994 年移动用户规模超过百万大关以后，移动电话用户数每年几乎比前一年翻一番。1997 年 7 月 17 日，我国移动电话第 1000 万个用户在江苏南京诞生，标志着我国移动通信又上了一个台阶，它意味着中国移动电话用不到 10 年时间所发展的用户数超过了固定电话 110 年的发展历程。2001 年 8 月，中国的移动通信用户数超过了 1.2 亿，已超过美国跃居为世界第一位。2009 年底移动电话用户（含 3G 移动电话用户）总数已达 7.6 亿户。

为了保证我国移动通信行业快速、健康发展，不断满足社会经济生活对移动通信的需求，1998 年 3 月国务院按照“政企分开、转变职能、破除垄断、保护竞争”的原则，在邮电部和电子部的基础上组建信息产业部。1999 年 2 月，信息产业部对中国电信进行了重组，将中国电信的寻呼、移动和卫星业务剥离出去，成立中国电信、中国移动和中星公司，将剥离出去的寻呼业务并入中国联通。2000 年，中国电信集团公司、中国移动集团公司、中国网通集团公司宣告成立，随后

中国铁通也在 2001 年成立。由此，我国通信行业初步形成了市场竞争的格局。为了进一步打破垄断，鼓励竞争，在我国电信市场加快形成有效竞争的局面，2001 年 11 月 23 日，国务院将中国电信重新划为南北两部分：中国电信北方部分(华北、东北和山东、河南共 10 个省、自治区、直辖市电信公司)和中国网通、吉通网络通信股份有限公司重组为新的中国网通；中国电信南方部分(21 个省、自治区、直辖市电信公司)仍沿用“中国电信集团公司”的名称。允许两大集团公司各自在对方区域建设本地电话网和经营本地固定电话等多项业务，双方相互提供平等接入。从此，我国电信市场形成了中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、中国卫通、中国铁通六家基础电信企业竞争格局，这是我国深化电信体制改革，积极引入竞争机制，应对新世纪信息技术飞速发展带来新挑战的重大举措。2008 年 5 月 24 日，为了进一步优化电信资源配置，完善竞争架构，提高电信行业整体服务能力和水平以及抓住 3G 的发展机遇，我国对 6 家基础电信企业再次进行了兼并重组，包括中国电信收购中国联通 CDMA 网(包括资产和用户)，中国联通与中国网通合并成立新联通，中国卫通的基础电信业务并入中国电信，中国铁通并入中国移动。我国基础电信业由此形成三家拥有全国性网络资源、实力与规模相对接近、具有全业务经营能力和较强竞争力的市场竞争主体。至此，我国电信业全局性的战略重组基本告一段落，我国电信市场多元化的竞争架构已经形成。<sup>①</sup>

2009 年，国内通信运营商在完成大面上的宏观重组后，紧接着就是企业内部的大调整，也就是企业的内部重组。3G 牌照发给不同的运营商，隐含了政府的非对称监管政策。经过重组，市场上出现了三大全业务基础电信运营商，但他们原来的基础不一样，现在还不能说三分天下。2009 年，从重组的效果看，似乎并不理想，虽说三大运营商的市场份额小有变化，却不足撼动整个电信市场结构。客观上，实力相差悬殊的运营商在一起竞争，不可能完全公平有效。从整个电信行业来看，纵观这几年，电信行业收入虽然比 GDP 高，但增速放缓是不争的事实。3G 市场开局第一年也不算顺利——根据三大运营商公布的中期财报，截至 2009 年 6 月底，中国移动 TD-SCDMA 用户 95.9 万，中国电信 CDMA EV-DO 用户 130 万，中国联通 WCDMA 用户 35 万。相对其他两家运营商，中国移动当前到的问题比较特殊，因为中国移动 TD 成熟度弱一些，还在逐步完善过程中，而这个

<sup>①</sup> 童俊. 我国通信行业上市公司成长性评价研究[D]. 江苏大学硕士学位论文, 2009: 16-17.



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库